15. Jahrgang / April 2019 / Nr. 2

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

Das aktuelle Interview
Benedikt Kommenda spricht mit Mag. Dr. Georg Vetter

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat
Aufsichtsrats- und Vorstandsstudie 2019
Post Merger Integration und Aufsichtsrat
Postgraduate-Ausbildung als Vorteil für die Aufsichtsratstätigkeit
Aufsichtsrat: Jetzt kommt Bewegung rein! (Teil II)

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat
Aufsichtsräte als Kommunikatoren?

Aktuelles für den Stiftungsvorstand
Die stiftungsrechtliche Rechtsprechung des OGH im Jahr 2018

9. Österreichischer Aufsichtsratstag
Tagungsbericht

Literaturrundschau

Linde
www.lindeverlag.at

Sophie Natlacen

Tagungsbericht zum 9. Österreichischen Aufsichtsratstag

Der 9. Österreichische Aufsichtsratstag fand am 21. 2. 2019 an der Wirtschaftsuniversität Wien statt und widmete sich dem Thema „Erfolgreich bleiben!". In gewohnter Manier wurde das Organ Aufsichtsrat aus betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und vor allem praktischer Sicht beleuchtet. In diesem Jahr lag der Fokus der Veranstaltung auf dem nachhaltigen Erfolg von Unternehmen. Gerade in guten Zeiten muss sich ein Unternehmen rüsten und darf sich nicht durch den (kurzfristigen) Erfolg von einer möglicherweise notwendigen Neuausrichtung oder Investition in die Zukunft ablenken lassen. Speziell in dieser Hinsicht ist der Aufsichtsrat gefordert, auch bereits getroffene Entscheidungen zu überprüfen und das wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens ständig zu beobachten. Nachhaltiger Erfolg erfordert die Mitwirkung und Zusammenwirkung aller Beteiligten, somit Vorstand, Aufsichtsrat und Eigentümer.

Sophie Natlacen, LL.M. (WU) ist Universitätsassistentin am Institut für Unternehmensrecht an der Wirtschaftsuniversität Wien.

1. NACHHALTIGER ERFOLG IN DER PRAXIS

Im Februar 2019 luden die WU-Professoren *Susanne Kalss* (Institut für Unternehmensrecht) und *Werner H. Hoffmann* (Institut für Strategisches Management) bereits zum neunten Mal zum Aufsichtsratstag auf den Campus der Wirtschaftsuniversität Wien. Am Vormittag fanden parallel drei Workshops statt, am Nachmittag drei Vorträge gefolgt von zwei moderierten Gesprächen. So konnte der 9. Österreichische Aufsichtsratstag einmal mehr als neutrale, akademische Plattform für einen Wissens- und Erfahrungsaustausch dienen, wie es *Michael Lang*, Vizerektor für Personal an der Wirtschaftsuniversität Wien, formulierte.

Das Thema „Erfolgreich bleiben!" und die damit einhergehende Verantwortung des Aufsichtsrats wurden bereits am Vormittag in unterschiedlichen Workshops anhand eines konkreten Falles diskutiert. *Susanne Kalss* und Wirtschaftsprüfer *Bernhard Gröhs* leiteten den Workshop „Familienunternehmen". Rechtsanwalt *Peter Kunz*, Universitätsprofessorin *Michèle Sutter-Rüdisser* und *Werner H. Hoffmann* gestalteten den Workshop „Öffentliche Unternehmen" und Universitätsprofessorin *Anne d'Arcy* moderierte gemeinsam mit Rechtsanwalt *Clemens Hasenauer* den Workshop „Börsenotierte Unternehmen". Je nach Ausrichtung der Gesellschaft beschäftigten sich die drei Workshops mit einem hochprofitablen Unternehmen im Bereich der Kunststofferzeugung, dessen bisheriges Geschäftsfeld auf seine Zukunftsträchtigkeit infrage gestellt wird.

Die Teilnehmer der Workshops waren sich einig, dass der Kommunikation zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bei wichtigen Fragen (wie etwa der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells und der weitreichenden Neuorientierung des Unternehmens) eine Schlüsselrolle zukomme. Das Unternehmen im Allgemeinen und der Aufsichtsrat – ebenso wie der Vorstand – hätten eine Zeit ohne Probleme zu nützen, um für Disruptionen ihres Marktes und Umfelds gerüstet zu sein. Diese Aufgabe sei ziemlich zeitintensiv. Die Aufnahme von Vertretern der jüngeren Generation von Aufsichtsratsmitgliedern nehme – schon aufgrund ihrer anderen Kommunikation und ihres Umfelds – in dieser Hinsicht eine wichtige Rolle ein und mache den Aufsichtsrat und das Unternehmen offen für die Zukunft, um nachhaltig erfolgreich zu bleiben.

2. LEISTUNG UND GEGENLEISTUNG DES AUFSICHTSRATS

Das Nachmittagsprogramm eröffneten *Monika Kircher*, Aufsichtsrätin in österreichischen und deutschen Unternehmen, und Universitätsprofessorin *Patricia Klarner*. Sie widmeten sich dem nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht im Zwiegespräch. *Klarner* betonte, dass Aufsichtsräte meistens auf wichtige und dringende Fragen des Unternehmens fokussiert seien und die langfristige Strategie dabei in den Hintergrund rücke. Laut *Kirchers* praktischer Erfahrung seien Wandel und Veränderung aber längst Alltag geworden. Der Aufsichtsrat müsse sich die Frage stellen, welche Rolle er im Unternehmen einnehme. Dabei müsse er seine Kompetenzen kennen, eine Organisation schaffen und nicht vergessen, sich selbst einer Evaluierung zu unterziehen. In der Praxis nähmen viele Aufsichtsräte an Weiterbildungen und Schulungen teil, welche sich außerdem positiv auf das Teamgefühl des Aufsichtsrats auswirkten. *Klarner* bestätigte dies unter Hinweis auf eine Studie zu innovativen im Vergleich zu wenig innova-

tiven Aufsichtsräten in schweizerischen und amerikanischen Pharmaunternehmen.

Bei der Nachfolgeplanung als zentraler Kompetenz des Aufsichtsrats sei auf die entsprechende Expertise und Diversität zu achten. Ebenso müsse die Kultur im Aufsichtsrat und im Unternehmen funktionieren, sonst brächten auch die vorhandene Expertise und Diversität das Unternehmen nicht weiter, so *Kircher*. Zusammenfassend führten *Klarner* und *Kircher* aus, dass die Zusammensetzung, die Zusammenarbeit und die Zukunftsorientierung des Aufsichtsrats (die drei Zs) die zentralen Themen seien. Im Zentrum der abschließenden Diskussion standen noch einmal die Personalkompetenz des Aufsichtsrats sowie die praktische Durchführbarkeit und die Qualität einer Evaluierung.

Im Unterschied dazu beleuchtete *Manuel Theisen*, emeritierter Professor der Ludwig-Maximilians-Universität München und renommierter Autor zum Aufsichtsrat, in seinem Vortrag über das „Leistungspaket Aufsichtsrat" die andere Seite der Leistung, nämlich die Gegenleistung zur Aufsichtstätigkeit. Eine gesetzliche Regelung einer solchen Gegenleistung gebe es nämlich nicht. Dies sei historisch erklärbar und entspreche dem früheren Verständnis des Aufsichtsrats als Nebenamt, da dieser erst im Laufe der Zeit Teil der Corporate Governance von Unternehmen geworden sei. Nicht erklärbar sei hingegen, dass der Gesetzgeber dem Aufsichtsrat zwar stetig neue Aufgaben zuweise, eine Gegenleistung für diese Tätigkeit hingegen nie adressiere. Laut *Theisen* sei es auch darüber hinaus notwendig, dem Aufsichtsrat als Organ eine angemessene Finanzierung zuzuweisen, um ihm die Möglichkeit zu geben, seine Kontroll- und Begleitfunktion ordnungsgemäß ausüben zu können. Der Aufsichtsrat benötige dafür teilweise auch die Einholung von – kostspieliger – Expertise von außen.

Theisen verstand sich als Verfechter des dualistischen Systems von Vorstand und Aufsichtsrat und des gelebten – institutionellen – Vieraugenprinzips. Der Systemkonvergenz zwischen *One-tier*- und *Two-tier*-System stehe er daher kritisch gegenüber, ebenso wie der Vergütungspolitik für den Vorstand, nicht die einzige Thematik, die viele Aufsichtsräte überfordere, so *Theisen*.

3. (NEUER) GESETZLICHER RAHMEN FÜR DEN AUFSICHTSRAT

Susanne Kalss gab einen Überblick über die Entwicklung des Rechts des Aufsichtsrats sowie über aktuelle Vorhaben des Gesetzgebers. In der Praxis werden die Rolle des Aufsichtsrats und sein Aufgabenfeld immer stärker. So stehe dieser etwa dem Vorstand als strategischer Partner zur Seite. Die Hyperaktivität des Gesetzgebers in den letzten 10 Jahren fördere diese Arbeit des Aufsichtsrats jedoch nicht unbedingt. Im Gegenteil: Die Vielzahl an gesetzlichen Regelungen führe dazu, dass ein Aufsichtsratsmitglied seiner vielfach kleinteiligen Tätigkeit, insbesondere im Prüfungsausschuss, lediglich haftungs- und sanktionsgetrieben nachkomme. Außerdem seien Aufsichtsräte nicht vergleichbar, sondern man müsse nach dem Typ des zu beaufsichtigenden Unternehmens differenzieren: Der Aufsichtsrat einer börsenotierten Gesellschaft unterscheide sich gravierend von jenem einer nicht börsenotierten Gesellschaft. Wieder anders sei der Aufsichtsrat eines regulierten Unternehmens, etwa im Bankbereich, welcher der intensivsten gesetzgeberischen Aktivität ausgesetzt sei. Wahrscheinlich sei wohl, dass sich diese Überregulierung auch auf den schlichten Aufsichtsrat einer nicht börsenotierten Gesellschaft auswirken werde.

Die geplante Novelle (130/ME 26. GP), welche die sogenannte 2. Aktionärsrechte-Richtlinie umsetzen wird, bringe zwei neue Themen für den Aufsichtsrat mit sich. Zunächst werde es ein neues Vergütungsregime für den Vorstand geben. Hier kämen sowohl auf den Aufsichtsrat als auch auf die Hauptversammlung weitere Pflichten zu. Der Aufsichtsrat habe eine Vergütungspolitik und daran anschließend einen Vergütungsbericht aufzustellen. Die Hauptversammlung stimme schließlich – mit empfehlendem Charakter – über die Vergütungspolitik und den Vergütungsbericht ab. Für die Vergütung des Aufsichtsrats selbst werden diese Regelungen nicht übernommen. Ein weiterer Punkt der Novelle 2019 werde sich *related party transactions*, also Geschäften mit verbundenen Unternehmen, widmen. In beiden Bereichen werde der Aufsichtsrat der betroffenen AGs nun weitere komplizierte Regelungen zu beachten haben.

Zusammenfassend stellte *Kalss* fest, dass der Gesetzgeber kein Erfolgsfaktor in der Begleit- und Aufsichtstätigkeit des Aufsichtsrats sei. Vielmehr werde ein *„Fest für Berater"* bereitet, da das komplizierte Regelungsgeflecht für das Gremium alleine kaum noch zu durchschauen sei. Einfachere Regelungen wären jedenfalls möglich und sachgerecht gewesen, so *Kalss*.

4. SCHLÜSSELFUNKTION AUFSICHTSRAT IN UNTERSCHIEDLICHEN UNTERNEHMENSTYPEN?

Klaus Buchleitner, *Elisabeth Gruber* und *Christiane Wenckheim* diskutierten mit *Werner H. Hoffmann* das Thema „Nachhaltiger Erfolg in börsenotierten, öffentlichen und Familienunternehmen". Ein öffentliches Unternehmen sei

Das Unternehmen im Allgemeinen und der Aufsichtsrat – ebenso wie der Vorstand – haben eine Zeit ohne Probleme zu nützen, um für Disruptionen ihres Marktes und Umfelds gerüstet zu sein.

dann nachhaltig erfolgreich, so *Gruber*, Gruppenleiterin im BMF, wenn es die Anforderungen an das öffentliche Interesse (wie etwa Versorgungsinteressen und Sicherheit) erreiche. Im Vergleich dazu sieht *Wenckheim*, Aufsichtsratsvorsitzende der Ottakringer Getränke AG, einen aktiven Aufsichtsrat, hinter dem die Unternehmerfamilie geeint und unterstützend stehe, als Erfolgsrezept für ein Familienunternehmen an. Auch für börsenotierte Unternehmen seien das Verhältnis und die Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat ein Schlüsselfaktor für den nachhaltigen Erfolg, so *Buchleitner*, Generaldirektor der Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien sowie der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien. Beim Zusammenspiel zwischen Vorstand und Aufsichtsrat könnten auch völlig neue Konzepte zur Anwendung kommen, wie *Wenckheim* anhand eines konkreten Beispiels aus dem Ottakringer-Konzern erläuterte.

Einig waren sich die Vertreter der unterschiedlichen Unternehmenstypen, dass eine gute Personalentscheidung wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens beitrage.

Einig waren sich die Vertreter der unterschiedlichen Unternehmenstypen, dass eine gute Personalentscheidung wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens beitrage. Insbesondere in öffentlichen Unternehmen sei dies keine leichte Aufgabe für den Aufsichtsrat, da Entscheidungen politisch heikel sein könnten und die Presse häufig schon besser als das Gremium selbst informiert sei. Essenziell sei jedenfalls, dass das neue Vorstandsmitglied gut in das bestehende Team passe. Daher, so *Wenckheim*, werde auch die Geschäftsführung gefragt, welche Persönlichkeitsmerkmale ein neues Vorstandsmitglied mitbringen solle. Börsenotierte Unternehmen müssten auf einen langfristigen Aufbau von Personal setzen. Besonders erfreulich sei es, so *Buchleitner*, wenn dabei eine Inhouse-Besetzung gelinge.

Dennoch seien dem Aufsichtsrat bei seinem Beitrag zu einem nachhaltigen Erfolg auch Grenzen gesetzt. Diese ergeben sich – insbesondere in börsenotierten Unternehmen – durch die klare gesetzliche Rollenverteilung von Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Weiters sei der Aufsichtsrat aufgrund der Informationsabhängigkeit vom Vorstand in seinem Wirken begrenzt. Im Gegensatz dazu komme der (familienbesetzte) Aufsichtsrat im Familienunternehmen fast zu schnell zu Informationen. Hier sei der Aufsichtsrat dazu angehalten, sich zurückzuhalten und nicht in Konkurrenz mit dem Vorstand zu treten. Auch in öffentlichen Unternehmen werden Grenzen der Unternehmensleitung und -überwachung schnell spürbar. So seien öffentliche Unternehmen weniger flexibel und weniger risikofreudig, unter anderem auch mit Blick auf die situationsgetriebene Öffentlichkeit und auf die Rechnungshofkontrolle. Wichtig sei es jedoch auch für das öffentliche Unternehmen, das Risiko nicht zu scheuen, da das Unternehmen sonst am Stillstand zugrunde gehen werde.

5. NACHHALTIGER ERFOLG IM MODERNEN INDUSTRIEUNTERNEHMEN

Den Abschluss der Veranstaltung bildete ein von *Susanne Kalss* moderiertes Gespräch zwischen *Heimo Scheuch*, Vorstandsvorsitzender der Wienerberger AG, und *Regina Prehofer*, Aufsichtsratsvorsitzende der Wienerberger AG. Die Wienerberger AG stellt als Publikumsgesellschaft mit überwiegend internationalen Aktionären einen eigenen Unternehmenstyp dar und fordert daher vom Aufsichtsrat eine ganz andere Überwachungs- und Begleitungsleistung. Vorstand und Aufsichtsrat der Wienerberger AG arbeiteten sehr eng zusammen und der Aufsichtsrat könne aufgrund seiner vielseitigen Aufstellung viel in die Gesellschaft einbringen. Trotz dieser engen Zusammenarbeit näherten sich die Organe nicht dem Kollegialorgan der SE an, da sich der Aufsichtsrat entsprechend der klaren Zuständigkeitsverteilung strikt aus dem operativen Geschäft heraushalte, so *Prehofe*r. Zu diesem Thema wurde mit dem Publikum diskutiert, wie ausländische Investoren das *Two-tier*-System wahrnehmen und ob sich hier Probleme mit der Akzeptanz der Governance ergeben könnten. Dies wurde jedoch verneint. Die Wienerberger AG werde von ihren Aktionären als Unternehmen mit Sitz in Österreich und nicht als österreichisches Unternehmen wahrgenommen, so die Organe der Gesellschaft.

Das Leben einer Publikumsgesellschaft wie der Wienerberger AG werde durch den Austausch und die gelebte Transparenz geprägt, so *Scheuch*. Dies veranschaulichte *Prehofer* am Beispiel der Governance Roadshows, welche *Scheuch* und *Prehofer* im letzten Jahr gemeinsam für die Wienerberger AG durchgeführt hatten und so einen intensiven Investorendialog starteten. Ein Thema, das insbesondere größere österreichische Unternehmen immer mehr beschäftigt. Der Umgang mit diesen Aufgaben erfordere auch eine der Aktionärsstruktur entsprechende Besetzung des Aufsichtsrats, welcher im Falle der Wienerberger AG bloß aus einer österreichischen Minderheit bestehe und darüber hinaus überwiegend international aufgestellt sei. Um für Nachbesetzungen gerüstet zu sein, wurde eine *Skills*-Matrix für die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder aufgestellt, welche auch von den Aktionären eingesehen werden kann. Im Zusammenhang mit der Zusammensetzung des Aufsichtsrats bei der Wienerberger AG wurden vom Publikum auch Altersgrenzen angesprochen. Diese gebe es tatsächlich teilweise im Unternehmen. Laut *Prehofer* brauche

es jüngere Aufsichtsräte schon aus dem Grund, dass diese dann eine Zeit lang im Unternehmen bleiben könnten. Grundvoraussetzung für jedes Aufsichtsratsmitglied sei dennoch die Branchenerfahrung und -kenntnis.

Das Duo war sich einig, dass sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat die Freude am Gestalten sowie die Inanspruchnahme des gestalterischen Spielraums und nicht die Angst vor einer Haftung an erster Stelle stünden und dem Unternehmen so einen nachhaltigen Erfolg sichern könnten.

6. AUSBLICK

Der 10. Österreichische Aufsichtsratstag wird am 27. 2. 2020 wieder an der Wirtschaftsuniversität Wien stattfinden.

© Cochic Photography

Susanne Kalss, Christiane Wenckheim, Werner H. Hoffmann und Monika Kircher am 9. Österreichischen Aufsichtsratstag

---

Josef Fritz

Aufsichtsrat: Jetzt kommt Bewegung rein! (Teil II)

Internationale Trends verändern die Rolle und Aufgabe des Aufsichtsrats. Aufsichtsgremien gibt es nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in den Bereichen Politik, Kultur, Sport, Soziales und bei Non-Profit-Organisationen. Der Autor geht in dieser Beitragsreihe somit von einem breiten Verständnis des Wortes „Aufsichtsrat“ aus und zeigt die Vielzahl von Veränderungen in allen Bereichen auf, die aufsichtsratsrelevant sind.(1)

5. FAMILIENUNTERNEHMEN

5.1. Allgemeines

Drei Viertel aller deutschen Familienunternehmen verfügen über Beiräte. In Österreich ist diese Konstruktion sehr selten. Wenn es einen Beirat gibt, dann meist als zusätzliches Organ neben dem Aufsichtsrat. Häufig werden honorige Personen, Geschäftspartner, Kunden, in letzter Zeit gerne weibliche Mitglieder in diese Gremien entsandt. Der Beirat ist in Österreich meist ein Ehrengremium mit Repräsentationsfunktion. Materielle Wirkung kommt dem Beirat meist nicht zu.

Wenn ein Familienunternehmen bislang einen Aufsichtsrat einzurichten hatte, überwogen die drei Fs: *familiy, friends and fools!*

Dr. Josef Fritz ist Managing Partner eines auf die Suche nach qualifizierten Aufsichtsorganen im deutschsprachigen Raum spezialisierten österreichischen Dienstleistungsunternehmens.

(1) Vgl bisher *Fritz*, Aufsichtsrat: Jetzt kommt Bewegung rein! (Teil I), Aufsichtsrat aktuell 1/2019, 23.

Aufsichtsrat aktuell-JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG** UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD

BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle ☐ Exemplare

Aufsichtsrat aktuell-Jahresabo 2019 inkl. Online Zugang und App
(15. Jahrgang 2019, Heft 1-6)

EUR 148,80
Statt EUR 186,–

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandspesen. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma _____ Kundennummer _____

Straße/Hausnummer _____

PLZ/Ort _____ E-Mail _____

Telefon (Fax) _____ Newsletter: ☐ ja ☐ nein

Datum/Unterschrift _____

Linde Verlag Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01 24 630-53

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich mit den AGB und der Datenschutzbestimmung einverstanden.
AGB: www.lindeverlag.at/agb | Datenschutzbestimmungen: www.lindeverlag.at/datenschutz

☐ Ich stimme zu, dass die Linde Verlag GmbH meine angegebenen Daten für den Versand von Newslettern verwendet. Diese Einwilligung kann jederzeit durch Klick des Abbestelllinks in jedem zugesandten Newsletter widerrufen werden.

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356